

# Calidad y servicio al cliente, variables que afectan el cumplimiento de estándares de lujo en hoteles de cadenas internacionales en Bogotá, Colombia

## Quality and customer service, variables that affect compliance with luxury standards in international chain hotels in Bogotá, Colombia

**Sofía Valderrama Rincón**

Universidad Externado de Colombia, Colombia

**Deiwi Jesús Zurbarán Arias\***

Universidad Externado de Colombia, Colombia

Recibido: 20 de abril de 2023

Aceptado: 09 de junio de 2023

### Resumen

El lujo en hotelería está presente prácticamente desde sus inicios, queda en evidencia en sus diferentes bienes y servicios; sin embargo, con el pasar del tiempo ha evolucionado, siendo cada vez más demandado, por lo que se precisa de mayor innovación y creatividad para atender los deseos y requerimientos de los clientes. En este sentido, es pertinente efectuar una revisión documental y descriptiva, mediante fuentes primarias y secundarias, de variables que afectan el cumplimiento de estándares de lujo en términos de calidad de servicio en hoteles integrantes de cadenas internacionales que tienen sus sedes en la ciudad de Bogotá, Colombia. Se analiza el impacto en las operaciones de estas organizaciones que prestan servicio con el objetivo de comprender la complejidad al generar servicio y calidad de lujo. Los resultados indican que el cumplimiento de estándares se ve impactado por la cultura local, la capacitación y la formación; con las herramientas y los procesos adecuados los hoteles de lujo pueden lograr que el equipo de trabajo se encuentre capacitado para cumplir y satisfacer las necesidades del cliente. Las conclusiones aportan información sobre los puntos críticos del sector hotelero de lujo, ya que se recoge experiencias y conocimiento que se pueden generalizar en organizaciones de diferentes partes del mundo.

**Palabras clave:** calidad, servicio, estándares, lujo, hotelería, cadena hotelera.

---

Este es un artículo Open Access publicado bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC-BY 4.0).



\*Correspondencia:  
deiwi.zurbaran@uexternado.edu.co

## Abstract

Luxury in the hotel industry has been present practically since its inception, it is evident in its different goods and services, however, over time it has evolved and has become more demanding, which has required innovation and creativity to meet the desires of customers. This article is a documentary and descriptive review through an analysis of information from primary and secondary sources on the variables that confirm compliance with luxury standards in terms of service quality in hotels belonging to international chains located in the city of Bogotá, Colombia. Whose purpose was to analyze its impact on the operations of these organizations that provide a luxury service in the country to understand the complexity that a luxury service and quality generates. It serves as a reference for consultation on critical points, collecting experiences and knowledge contributing to the hotel sector in different parts of the world. Concluding that compliance with standards is impacted by aspects such as local culture, training and education that promote technical and soft skills, adequate work environments and requires discipline on the part of all levels and functional areas that make up the hotel to meet and satisfy customer needs.

**Keywords:** quality, service, standards, luxury, hospitality, hotel chain.

## Introducción

El lujo se fortalece como una de las nuevas tendencias en el mundo turístico y hotelero; ha coexistido prácticamente desde la aparición de la hotelería porque las personas no solo buscan un lugar donde dormir, en ocasiones, también esperan conseguir un conjunto de aspectos generadores de experiencias distintivas (Padma y Ahn, 2019). Motivos por los que, en hotelería, la tarea propuesta es la de innovar y transformar los espacios con el fin de cumplir con las expectativas de clientes cada vez más exigentes, más informados, que buscan mayor personalización en sus alojamientos (Fawaz, 2015). Es decir, además de enfocarse en la infraestructura, en hotelería se presta atención al servicio, la sostenibilidad y la incorporación de tecnología, entre otros elementos esperados por el cliente que busca lujo, confort y distinción.

Como sostiene Featherstone (2015), el lujo es un elemento complejo, exigente y difícil de crear, que va asociado a la percepción y a la estética; y tiene, además, algunos factores como el diseño que influyen para obtener un alto nivel; por lo tanto, requiere de tiempo, personal capacitado, tecnología y más. Precisamente, el lujo, se define a partir de estos valores, como la calidad, la presentación de los productos, el servicio y la experiencia (Schuetzendorf, 2019; Yang y Mattilla, 2015). En función de la presencia de esos valores se puede hablar del lujo como un conjunto de tangibles e intangibles que generan experiencias diferentes y que destacan en la comparación.

En efecto, los hoteles de lujo sobresalen por su calidad y su buen servicio. Pero, para llegar a ostentar estas características necesitan de un arduo trabajo en las diferentes áreas que componen un hotel; de esta manera se puede cumplir con las expectativas del huésped, quien espera recibir lo mejor del personal y de las instalaciones del hotel para sentirse especial y considerar cada momento inolvidable (Featherstone, 2015;

Schuetzendorf, 2019; Yang y Mattilla, 2015). En este proceso, con el objetivo de garantizar un nivel de lujo y que los clientes siempre reciban experiencias excepcionales, debe efectuarse una constante evaluación y capacitación del personal del hotel, en la medida que son ellos quienes, en primera instancia tienen contacto con los huéspedes y quienes transmiten todo lo que ofrece el hotel (Kelley, 2018). Obviamente, es imprescindible mantener la sensación de instalaciones nuevas, es decir, se debe preservar y renovar la infraestructura constantemente (Stiff, 2017).

El lujo se ha visto por muchos años en hotelería con diversos bienes y servicios; no obstante, a lo largo del tiempo, se ha ido incrementando e innovando para satisfacer los deseos de los clientes. En este sentido, las cadenas que tienen marcas de lujo cuando emprenden la presentación de un nuevo hotel consideran necesarias ciertas especificaciones como la ubicación, el clima, el segmento de cliente, las preferencias del turista, la incorporación de tecnología, entre otras tendencias (Ámbito.com, 2019; TecnoHotel, 2017).

Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es realizar una revisión documental que permita el análisis de las variables de los estándares de lujo, calidad, servicio y su impacto en las operaciones propias de estas organizaciones; de esta forma establecer lo que implica ser catalogado de lujo. La muestra de estudio la conforman hoteles de marcas reconocidas en el ámbito nacional e internacional, con vasta experiencia manejando estándares de lujo.

Es relevante explorar en esta temática desde la óptica socioeconómica, ya que cuando un hotel de lujo se instala en un país abre espacios que benefician, por lo general, a la comunidad local; por ejemplo, se generan más empleos y se reactiva la economía con ingresos para las familias y la ciudad; y, en el turismo, se logra mayor reconocimiento, participación y ampliación de las operaciones de la marca. El gran desafío para la organización, como señalan Meza et al. (2016), es que logre armonizar con la cultura del lugar o la región.

En concreto, lujo, calidad y servicio son tres variables que en hotelería son diferenciadoras de experiencias y que evidencian la disparidad de cada hotel o cadena hotelera. Cada variable cuenta con sus criterios, pero al mismo tiempo los hoteles ajustan estos criterios dependiendo de lo que quieren ofrecerles a sus clientes durante sus estadias (Acha, 2018). Por esta razón, es importante que los criterios de cada variable se muestren claros y precisos, para que los hoteles los ajusten a sus necesidades, y que los clientes queden satisfechos en sus estadias (Crosby, 1965).

## **Lujo**

Cuando se habla de lujo cada persona tiene una perspectiva diferente de lo que es lujo, ya que para algunos tener un automóvil puede ser un lujo, mientras que para otros no; razón por la que es primordial delimitar el concepto *lujo en hotelería*. En vista que el lujo se basa en los deseos y las necesidades de cada persona la definición es subjetiva (González, 2014; Ideas y Ahorro, 2022).

Si se recurre al Diccionario de la lengua española, se entiende lujo como «elevada categoría, excelencia o exquisitez que posee algo por la calidad de las materias primas empleadas en su fabricación, sus altas prestaciones o servicios, etc.» (RAE, 2018, párr. 4). Una conceptualización centrada en el producto; pero,

también, lujo significa algo exclusivo que no cualquier persona puede llegar a obtener, debido a que es muy costoso o porque son experiencias escasas o especiales que no se dan todo el tiempo (Bembibre, 2010). En cambio, Acha (2018) considera que lujo no es solo ver el precio de los objetos, sino que es necesario considerar el entorno donde el producto marca la diferencia, satisfacción y felicidad, haciendo sentir al cliente especial, al margen del precio, que no es un factor determinante para comprar el objeto o servicio. Es decir, de acuerdo con Acha (2018) las personas que trabajan con el concepto de lujo no hablan de precio, sino de calidad, marca, excelencia, experiencia y servicio; vale decir, del lujo como tal o como parte de un entorno exclusivo y elitista.

En un intento por comprender integralmente el concepto de lujo se revisa la teoría de Maslow (como se cita en Sevilla, 2017), en la que se mencionan las motivaciones de los seres humanos para satisfacer sus necesidades; en el sector hotelero, específicamente, el enfoque gira alrededor de los deseos del huésped cuando está en un hotel de lujo. Estas necesidades de las personas, según Maslow, no son estáticas, una vez que las satisface, suben de nivel y aparecen nuevas necesidades; como el ser humano está en constante evolución, todo alrededor se convierte en parte de sus necesidades por satisfacer (como se cita en Sevilla, 2017).

Al respecto, en la pirámide de Maslow (como se cita en Sevilla, 2017), se presentan cinco niveles de dependencia del ser humano frente a sus necesidades. En el primer nivel están las necesidades básicas (las fisiológicas); en el segundo nivel se encuentra la de seguridad (física, recursos económicos, salud, familiar, entre otros); en el tercer nivel está la parte social (amigos o relaciones sentimentales, entre otros); en el cuarto nivel se encuentra el reconocimiento o estima que abarca el éxito, respeto o confianza y, en el quinto nivel, está la autorrealización, que es cuando la persona siente que ya llegó al mayor éxito personal que puede alcanzar (Maslow, como se cita en Sevilla, 2017).

En el contexto de un hotel de lujo lo desarrollado por Maslow adquiere importancia y siempre se debe tener presente, dado que, si se conocen las necesidades del huésped bastante bien, se logra un servicio personalizado y de la calidad que un cliente espera de hoteles de un nivel alto o de lujo, sin importar en qué lugar del mundo se encuentre. Los clientes de los hoteles de lujo son personas que normalmente se encuentran entre el cuarto y quinto nivel de la pirámide, ya que son personas que están buscando mucho más que solo una habitación donde descansar; están en busca de experiencias únicas e inolvidables (Padma y Ahn, 2019). El lujo es un criterio indispensable que las personas que se ubican en el nivel superior de la pirámide de Maslow no dejan de lado. Para estas personas el lujo lo es todo y siempre están en busca de lo más sofisticado que ofrece el mercado. Siempre tiene que ser lo mejor de lo mejor y el precio no es una preocupación. Ellos manejan unos criterios muy altos y extravagantes que solo algunas marcas logran cumplir y con ello establecer la diferencia (Fawaz, 2015).

Pero, ¿cómo preparar al personal de una empresa, en este caso un hotel de lujo, para que llegue al máximo de sus capacidades y habilidades?, ¿cómo se consiguen las estrategias máximas necesarias en la organización para cumplir con las expectativas de los clientes? Precisamente, Dilts (2004) investigó sobre cómo lograr los objetivos con eficiencia en cualquier situación, tomando como base los procesos neurológicos en las personas. En sus conclusiones Dilts (2004) señala cinco aprendizajes: en el entorno (se identifica el dónde y el cuándo); en el comportamiento (se identifica el qué); en la habilidad (se identifica el cómo); en los valores y las creencias

(se identifica el porqué); en la identidad (se identifica el quién). Son los pasos para que cada sujeto identifique y sepa bien lo que puede hacer y hasta dónde puede llegar, motivado, creyendo en lo que puede lograr para sí mismo y para la organización, creando un vínculo y logrando transmitir sus conocimientos y capacidades a otras personas, incluso a los mismos clientes.

Por lo tanto, en el estudio de hotelería de lujo se consideran determinadas variables, las más importantes son la calidad, el servicio, el valor agregado y el diferenciador. En función de los elementos señalados se puede distinguir si un hotel es de lujo o no; adicionalmente se considera el diseño y decoración que influye en cómo se perciben las experiencias de lujo. Asimismo, el servicio personalizado es primordial, debido a que, si se entiende al consumidor todo el tiempo, se logra el cometido que tiene un hotel de lujo, el cual se puede identificar como sobrepasar las expectativas del cliente en cada momento (Featherstone, 2015).

El lujo no es fácil de manejar o demostrar, debido a que las personas no siempre concuerdan con los criterios que maneja la cadena hotelera, por eso es importante que el personal permanezca atento a brindar información, de manera específica, a los clientes (ALNNews, 2018).

## **Calidad**

En hotelería la calidad es una variable que tiene un gran peso para los clientes y para la cadena hotelera, ya que la calidad se relaciona con confianza, seguridad, fidelidad, entre otros aspectos. Esta variable es la que se encarga de generar experiencias diferenciadoras; cuidando la calidad se logra cumplir con las expectativas de los clientes (Pittaluga, 2018). La calidad es aquella característica del producto que satisface las necesidades del consumidor como indica Juran (1999), en consecuencia, se produce un aumento de ingresos. Según Morrero (2016) «es un conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que logran satisfacer las necesidades o las expectativas explícitas o implícitas que el cliente tiene» (p. 35). Además, la calidad se aprecia cuando le genera un valor al cliente, quien está dispuesto a pagar más por un producto, si así lo cree; razón por la que se debe tener muy presente lo que el consumidor desea del producto, cumpliendo con entregar la calidad esperada (González, 2018).

Como se ha señalado, la calidad tiene una relación con los ingresos y los costos de cada empresa, de forma que, si se consigue una mejor calidad sería más costoso para los clientes y menos costoso para la empresa. Para Juran (1999) la organización debe cumplir con tres pasos para lograr calidad: planificar la calidad, controlar la calidad y mejorar la calidad. Planificar la calidad significa conocer a los clientes y sus entornos, y cómo se verían afectados; tener siempre presente las necesidades del cliente, desarrollar propiedad en los productos que se generan y que estas propiedades sean accesibles en la producción, lo que se debe transmitir a todas las áreas de trabajo (Juran, 1999). Controlar la calidad es evaluar el momento dónde el cliente está usando el producto, comprar esa calidad que se espera tener y así efectuar cambios en lo que todavía falta para llegar a la meta (Juran, 1999). Mejorar la calidad es trabajar en equipo para cumplir con los objetivos que se persiguen; además, supervisar y reconocer el trabajo del personal involucrado en el tema de la calidad dentro de la organización (Juran, 1999).

También, desde hace varias décadas, existe un programa denominado «cero defectos», propuesto por Philip B. Crosby en 1965 (como se cita en Vargas y Aldana, 2010). Dicho programa consta de 14 pasos que generan calidad en cualquier organización: debe haber un compromiso por parte de los altos mandos, debe existir un equipo de mejora de calidad, crear o plasmar indicadores de calidad para cada actividad de la empresa, revisar los costos de la inconsistencia de la calidad, evidenciar la importancia de la calidad, formar un plan de acción para corregir los errores que se han evidenciado, crear un comité para que lidere el día cero defectos, hacer capacitaciones para los cargos medios, hacer el día cero defectos, motivar al personal para que se ponga metas de mejora, identificar las dificultades de por qué no se logra la actividad con calidad, realizar grupos de calidad con el personal, hacer un programa de reconocimiento para cuando el personal cumpla las metas sea reconocido y por último, volver a hacer estos pasos (Crosby, como se cita en Vargas y Aldana, 2010).

El tema de la calidad es analizado profundamente por las organizaciones y en la literatura se encuentra que la calidad está centrada en cuatro principios: «calidad es cumplir con los requisitos ..., el ecosistema de calidad es prevención ..., el estándar de realización es cero defectos ... y la medida de calidad es el precio del incumplimiento» (Crosby, 1965, como se cita en Vargas y Aldana, 2010, p. 40). En este proceso, el personal es de vital importancia en el desarrollo del trabajo, por lo que el clima laboral debe ser agradable para ellos, el centro de labores debe ser un lugar en el que cada colaborador se sienta cómodo y comprometido con los objetivos; en este esfuerzo cada incremento de capital se debe realizar considerando lo que el cliente espera (Crosby, 1965, como se cita en Vargas y Aldana, 2010).

Es decir, la variable calidad debe ser evaluada y atendida constantemente porque los clientes van a percibir y estar atentos a cada detalle durante sus experiencias en los hoteles de lujo; por tanto, se requiere trabajar en cada aspecto necesario para ofrecer la mejor calidad y generar una mayor satisfacción en el cliente, lo que repercutirá en beneficio de la empresa. La calidad se debe basar siempre en el valor agradado que se ofrezca en cada hotel para demostrar y generar ese diferenciador que los clientes, al elegir hoteles de lujo, buscan en un alojamiento cada vez que viajan (CESAE Business & Tourism School, 2019).

## **Servicio**

El servicio es indispensable en hotelería, ya que los clientes justamente están esperando ser atendidos y sentirse lo más importante en ese momento que se encuentran dentro de uno de estos hoteles de nivel alto. En síntesis, el servicio es la forma en que el personal del hotel demuestra la excelencia, la dedicación y la importancia hacia los clientes y sus experiencias (International Hotel Consulting Services, 2020). Dentro de un hotel de lujo el servicio es esencial para que el cliente se sienta satisfecho y viva la experiencia de lujo que espera. También, como lo considera Sánchez (2019), es prestar un apoyo o asistencia a una persona que lo necesite, por medio de grupos materiales o inmateriales (Sánchez, 2019). Instituciones como EcuRed (2019) y Consulting Services (2020) lo relacionan con las necesidades del cliente y la acción o acciones que pueden ser percibidas y reconocidas por el cliente al recibir la prestación.

Al igual que en las variables anteriores, existen teorías sobre el servicio, como la que elaboró Albrecht y Zemke (1999), en la que se postula el triángulo del servicio con cuatro componentes: la estrategia del servicio, los sistemas, la gente y el cliente. Todos estos componentes están relacionados y si uno de los componentes

de la organización no funciona los otros no pueden compensar la falta del otro; aquí, se evidencia la relación entre el servicio que la organización desea brindar y lo que el cliente espera cuando decide ingresar a esta. De acuerdo con Albrecht y Zemke (1999) cada componente tiene sus propias funciones y reglas para generar el servicio deseado, eso en algunos casos crea una barrera que no deja que los que están frente al cliente puedan dar lo mejor para ese servicio único, debido a los límites o requisitos que les solicitan; razón por la que se debe trabajar en conjunto, con todos los componentes articulados, solo así se lograría el servicio.

Por otra parte, el sentido de compromiso en el servicio es fundamental (Prieto, 2010). Vale destacar que el personal de la organización al comprometerse con su trabajo y con la organización puede dar lo mejor de sí mismo y así se logra dar un servicio de la mejor calidad. Como lo indica Prieto (2010), cada individuo que hace parte de la empresa deberá conocer bien el lugar donde trabaja, sus funciones, lo que comunican sus directivos, además de sus propias capacidades, las de sus compañeros, así como identificar en qué puede aportar para mejorar el servicio, entre otros aspectos. En esta línea, Prieto (2010) sostiene que, si el trabajador tiene la disposición para hacer su trabajo sin presión, tiene el compromiso para cuidar de la organización y verla crecer; en consecuencia, se logrará un servicio de calidad, donde el cliente se sentirá satisfecho y vivirá una experiencia sin errores por parte de la empresa o del personal de esta. Además, el trabajo en conjunto con los mismos objetivos conlleva a cumplir con todos los requisitos establecidos previamente por la cadena o por el cliente (Delgado, 2021).

Como se aprecia, el servicio es la base para que cada experiencia de los clientes sea única e inigualable, de acuerdo a la presentación del servicio se puede generar una experiencia con calidad y de lujo. Estas tres variables en conjunto y armonía crean experiencias diferenciadoras y con una disparidad de lo que normalmente un hotel puede ofrecer. Con ellas un hotel de lujo cumple con todo lo que los huéspedes esperan del hotel en cada estadía. El valor agregado que se genera gracias a estas variables le da una satisfacción a la organización y a los clientes, en diversos aspectos, como ingresos, experiencias excepcionales, fidelización, exclusividad, entre otras. Por eso, es tan importante para las cadenas hoteleras que tienen marcas de lujo contar con una excelente calidad y servicio que generen la diferencia esperada (Pérez, 2020).

## Metodología

La metodología, en esta investigación, es cualitativa, enfocada en las opiniones de las personas, perspectiva y hechos sociales (Ñaupas et al., 2014). Además, es deductiva, exploratoria y explicativa; la información se recogió mediante explicaciones, documentos relacionados con el tema o relatos de personas integrantes de las organizaciones.

En principio, se consultó en fuentes secundarias, tales como artículos, libros, publicaciones y medios de comunicación, con la finalidad de tener claridad en los términos y conocer el entorno actual de cada hotel de lujo, objeto del estudio, perteneciente a una cadena internacional. Estos hoteles se encuentran en Bogotá (Colombia), y tienen un enfoque hacia los estándares en calidad y servicio. Por temas de confidencialidad se manejaron los nombres *hotel 1*, *hotel 2* y *hotel 3*. Se realizaron visitas a los hoteles seleccionados para obtener información de una fuente primaria cualitativa. Como técnica se utilizó la entrevista semiestructurada, y se

aplicó una encuesta a los trabajadores, entre ellos, recepcionistas, personal y supervisores de servicio al cliente, mediante un cuestionario de 15 preguntas abiertas y cerradas en las que se exploran temas de interés para el estudio.

Posteriormente, con los datos recogidos, mediante un *Benchmarking* se realizó la comparación de los estándares que se identificaron anteriormente. Además, se analizó la información, para determinar las variables que afectan los estándares de calidad y servicio en estos hoteles. En función de lo hallado se plantean las recomendaciones que permiten cumplir los estándares de lujo que establece cada cadena para sus hoteles al prestar el servicio a sus clientes.

### **Análisis de las variables de lujo, calidad y servicio. Correlación de las variables y las operaciones de cadenas de lujo**

Lujo, calidad y servicio son las variables vitales de un hotel de lujo de cadena internacional. Sin el control de ellas, un hotel de lujo no llegaría al éxito, mantenerse en un lugar marcando diferencia sería difícil. Cada variable es indispensable para cumplir con los estándares de cada cadena hotelera que maneja una línea de lujo sin importar donde se encuentra ubicada (Gestión Administrativa de la Calidad, 2011). Dentro de estas variables existen especificaciones que no se puede dejar pasar u omitirlas, porque eso afectaría la experiencia del cliente generando un disgusto en él y así afectaría la fidelidad también. Por esta razón, es muy importante seguir los manuales de estándares de manera rigurosa y estricta, solamente así se puede cumplir con todos los requerimientos que demanda la cadena hotelera en cada caso (Marrero, 2016, p. 76). En este esfuerzo, de acuerdo a los criterios de Gardey y Pérez (2012), el hotel maneja un presupuesto para implementos específicos que se ajustan a los estándares, un plan de capacitación del personal, listas de proveedores que cumplan con los estándares, entre otros.

### **Lujo**

Cuando se habla de lujo en la hotelería hay que tener en cuenta muchos aspectos para cumplir con los requisitos que demanda el lujo que esperan los huéspedes y la cadena hotelera. Dentro de estos aspectos se encuentran temas de infraestructura, diseño, decoración, productos, etc. (TecnoHotel, 2017). Los hoteles de lujo llevan un proceso de desarrollo muy grande antes de abrir sus puertas al público. Para lograr el lujo esperado por el cliente, primero se debe revisar especificaciones de construcción como el tamaño de las habitaciones para que cumplan con los estándares que dicta la cadena hotelera, los espacios que se van a utilizar para los diferentes servicios deben ser los adecuados y con todos los requisitos que se necesitan para ofrecer el mejor lujo que se pueda y que, sin importar donde se encuentre en hotel, siempre el huésped perciba el mismo nivel de lujo (TecnoHotel, 2017).

De igual forma, se debe tener en cuenta cada detalle, libro, decoración, mueble, entre otros elementos, que se colocan en las instalaciones del hotel; los que deben ser elegidos cuidadosamente, teniendo en cuenta cada criterio que solicita la marca para cumplir con los estándares al perseguir el objetivo de generar experiencias que estén a la altura de los clientes de lujo que reciben (TecnoHotel, 2017). En este sentido, los proveedores

juegan un rol relevante cumpliendo con los requisitos que se exigen; lo que se aplica a todos los proveedores de alimentos, de linos de las camas, etc. Catalonia (2016) se refiere, por ejemplo, a los *amenities*, que no pueden ser de cualquier marca, tienen que ser de una marca que cuente con la aprobación de la cadena o una marca local; debe pasar un proceso de evaluación constante para que el proveedor conozca y cumpla con lo requerido.

En cuanto a las nuevas tendencias o las expectativas que los clientes desean o tienen cuando deciden por un hotel para alojarse, TecnoHotel (2017) en su sitio web, señala que ahora los clientes quieren quedarse en lugares donde se encuentren varios espacios fotogénicos para compartirlos en sus redes sociales; entonces los hoteles de lujo han aprovechado esto para también utilizarlo como promoción; otras tendencias están relacionadas con las novedades tecnológicas, por ejemplo, apagar o prender la luz sin tener que moverse de la cama, solo con la voz o aplausos. Concerniente a ello, Baz (2018) considera que los desarrolladores de estos hoteles deben estar actualizados en lo que se viene trabajando para dar el lujo que no se encuentra en la competencia, además del amplio conocimiento sobre lo que requiere el hotel, lo que espera el dueño, lo que espera la cadena y lo que esperan los clientes. El profesional a cargo del proyecto siempre debe tener en cuenta todos los factores, aquilatando los pros y contras, todo lo que puede afectar la operación del hotel a futuro. Cada detalle y especificación que se tenga con respecto al lujo en el hotel agrega un valor que los huéspedes esperan, aprecian y admiran; las expectativas y deseos de los clientes motiva a crear espacios únicos e inigualables (Baz, 2018).

## Calidad

La calidad es una variable que con el tiempo ha tomado más peso en la experiencia y solicitud del huésped. Porque esta variable genera confianza, confort, valor agregado, seguridad, entre otras cosas, que para el cliente son primordiales al momento de escoger un hotel donde hospedarse. La importancia de esta variable también depende del tipo de alojamiento que está buscando el cliente, pero en el cliente de un hotel de lujo es muy importante la calidad que ofrezca el hotel sin importar el costo (Marrero, 2016). Al asociar la calidad con la operación de un hotel de lujo hay muchos aspectos que se deben tener en cuenta para que siempre se brinde lo mejor a cada cliente cumpliendo con todas sus expectativas y generando una sensación única que sorprenda (Marrero, 2016). La calidad se percibe en los productos que se ofrecen, los proveedores que se manejan, el personal que trabaja, la infraestructura que tiene un hotel, entre otros. Cada cosa que el cliente ve, toca o experimenta durante la estadía en un hotel de lujo debe destacar por la alta calidad que se diferencia de cualquier otro hotel, porque sin calidad no habría hotel (Featherstone, 2015).

La calidad siempre se relaciona con marcas que manejan altos precios, pero eso no ocurre solo por el nombre, ya que se ha demostrado que es por el nivel de los materiales que utilizan para sus productos o servicios que ofrecen (Juran, 1999). Por esa razón, los hoteles de lujo de cadenas internacionales cuando eligen un lugar donde abrir un nuevo hotel cuentan con manuales de cumplimiento de estándares que se siguen a detalle; en su contenido se incluye el perfil de los trabajadores, con formación en hotelería, dominio por lo menos de dos idiomas, selección de proveedores de *amenities* garantizados, entre muchos otros. Gardey y Peréz (2012) sostienen que es imprescindible evaluar los factores positivos y negativos antes de la inversión.

En la actualidad, la calidad adquiere mayor relevancia por los cuidados extremos que se necesitan durante una pandemia que, a pesar de las vacunas, sigue golpeando a personas con mayor vulnerabilidad, lo que provoca que determinados clientes se fijen todavía más en cada detalle para sentirse seguros y satisfechos con lo que están recibiendo por parte del hotel (González, 2018).

## Servicio

El servicio podría considerarse la principal variable de un hotel sin importar si es de lujo o no. Esta variable es indispensable para la operación diaria de un hotel, porque el servicio es lo que apoya o crea las experiencias que cada huésped experimenta. Sánchez (2019) considera que el servicio debe plantearse y desarrollarse de una manera precisa para que cada empleado del hotel cumpla con los estándares de la cadena hotelera; es decir, con los objetivos planteados y los requisitos que deben estar presentes en cada momento que el huésped tenga contacto con una persona que trabaja en el hotel. El servicio en conjunto es asumido como el producto final, es lo que percibe el cliente, por lo que extiende un pago para recibir a cambio lo que espera. Por esa razón, los hoteles de lujo siempre buscan personas con conocimiento y formación en servicio al cliente y en hotelería, que tengan pasión por el servicio, dando lo mejor posible; así, se crean experiencias inigualables para que los huéspedes puedan valorarlas al máximo. Los hoteles de lujo realizan constantemente capacitaciones de servicio al cliente en las que se prepara a todo su personal; sin importar el área, todos deben conocer el protocolo a seguir con un huésped, deben saber qué decir y qué hacer frente a una solicitud, la idea es ayudar al cliente y solucionar el requerimiento (EcuRed, 2019).

Por otra parte, hay una nueva tendencia, que es el sentimiento de pertenencia, los huéspedes quieren sentirse como en casa al momento de hospedarse, por eso los hoteles de lujo tienen bases de datos o CRM (Customer Relationship Management) donde hay una variedad de información sobre los clientes para poder sorprenderlos con algún detalle, por ejemplo, recibir al cliente con su jugo favorito o una cobija extra en la cama, si lo prefiere así; este tipo de detalles generan una sensación de pertenencia. Otra tendencia es que ya no exista una barrera entre el recepcionista y el cliente, que sea un momento inicial para compartir información de gran ayuda para el cliente en su viaje; al mismo tiempo el recepcionista puede captar más datos sobre el cliente y establecer una conexión en la que se informe de sus preferencias, en un clima de cordialidad para que el huésped no dude en preguntar (TecnoHotel, 2017).

Por todo lo mencionado, el servicio es esencial para el hotel como para el huésped. Esta variable es la base para cumplir con todos los estándares solicitados por el cliente, para que se produzcan las experiencias y se desarrolle la operación hotelera. En esta dedicación, los hoteles deben trabajar fuertemente y tener un equipo de trabajo asombroso que resalte la excelencia, dedicación, personalización, entre otros elementos que generen satisfacción a las personas vinculadas con el hotel (Pérez, 2020). Sin un servicio excepcional los hoteles de lujo no existirían y no se podría ofrecer al huésped experiencias sorprendentes, más aún cuando los clientes buscan algo diferente y único (International Hotel Consulting Services, 2020).

## Resultados y discusión

Se recogieron relatos de las personas que trabajan en hoteles de lujo de cadenas internacionales y sobre los criterios más importantes para estar en capacidad de cumplir con las expectativas de los huéspedes y al mismo tiempo cumplir con los estándares de la cadena hotelera. Mediante el análisis de las respuestas se identificaron los estándares de calidad y servicio que tiene cada hotel de estas cadenas internacionales, las dificultades o facilidades que tienen para cumplir los estándares en Bogotá (Colombia) y las características de los protocolos que se utilizan.

El procesamiento de datos permite establecer que el 78% de las personas participantes del estudio tienen algún estudio afín con la hotelería. Lo que evidencia que un porcentaje superior a la media, que tiene contacto directo con los clientes, cuenta con conocimientos en el funcionamiento del sector servicio. Esto es importante, ya que al realizar un servicio adecuadamente se muestra calidad del establecimiento y un buen servicio demuestra capacidad para manejarse en sus funciones y enfrentar situaciones complicadas, sobre todo con clientes muy exigentes.

Es relevante destacar que la amabilidad, la eficiencia y el conocimiento del cliente es lo que genera mejor servicio. Estas tres variables demuestran que no solo con lo que cada cadena solicita se puede lograr un servicio excepcional, sino que también influye la actitud de las personas que prestan cada servicio en los hoteles (ver Figura 1). En este sentido, resulta trascendente los criterios utilizados para la contratación del personal; asimismo, lograr un equilibrio en el proceso de atención al cliente, de manera individual y colectiva. Por eso es tan importante que todos los trabajadores tengan un conocimiento amplio, detallado y que constantemente se realice repaso de los procesos con la finalidad de dar lo mejor. En la Figura 2 se presenta el *Benchmarking* de estándares de los hoteles de lujo estudiados, con lo que se determina dónde se necesita personal experto.

También es relevante mencionar que existen algunas dificultades para poder cumplir los estándares que solicitan las cadenas hoteleras. Una de las dificultades es la carga laboral, que sobrepasa las capacidades de los trabajadores, por lo que no siempre pueden cumplir eficientemente la atención al cliente, debido a otras responsabilidades que se les imparte en el trabajo. Estas actividades, si bien forman parte esencial en el funcionamiento de un hotel, para desarrollarlas de forma correcta deben ser debidamente organizadas y que no se pierda el objetivo de producir experiencias excepcionales a cada uno de los huéspedes. Otra dificultad es la falta de personal, que también afecta en el cumplimiento de los estándares, lo que influye en la dedicación en cada tarea. Algo que en los inicios de la pandemia causó demasiados estragos y muchos hoteles cerraron sus puertas; con la reactivación un porcentaje alto aún está en proceso de recuperación. Los hoteles que volvieron a abrir sus puertas empezaron con un mínimo de personal, debido a la situación financiera que golpeó a este sector significativamente. El servicio al cliente requiere más dedicación al tener que cumplir con protocolos más estrictos, con clientes igual o más exigentes. En épocas prepandemia se estaba trabajando en un mayor acercamiento con el cliente desde la recepción, ahora se marcan más bien distancias por medidas de bioseguridad comprensibles y necesarias.

**Figura 1**

Tag de palabras clave que mejora la calidad y el servicio



**Figura 2**

Benchmarking de estándares de los hoteles de lujo estudiados

Benchmarking			
Estándares	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Velocidad	Importante	Muy Importante	Muy Importante
Saludo personalizado	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
Amabilidad	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
Hablar un segundo idioma	Importante	Muy importante	Importante
Conocer al cliente	Importante	Importante	Muy Importante
Eficiencia	Muy Importante	Muy importante	Muy Importante
Conocer el hotel	Importante	Importante	Muy Importante
Calidad del producto	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
Atención al cliente	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante

En la actualidad, nuevos estándares se están manejando que han cambiado ciertas cosas del servicio para poder mantener el nivel y así lograr cumplir con las expectativas del cliente. Un claro ejemplo es un *check in* con un solo contacto, donde solo se le pide la firma al huésped para el ingreso. Desde días antes de la llegada del huésped se le envía un correo de bienvenida donde se le solicita toda la información que se requiere para el registro y al momento de su llegada solo debe firmar para recibir su llave (en estas cadenas llave digital), así se disminuye el contacto con el personal y los momentos de espera en zonas comunes donde se pueden generar aglomeraciones. Por otro lado, cada espacio donde el huésped tenía autonomía como en los desayunos tipo buffet, se volvió servicio asistido o servicio a la mesa para poder minimizar el contacto y que no haya una contaminación en los alimentos, esto genera un servicio más complejo y con necesidad de tener más personal para poder cumplir con tiempos de servicio y calidad. Asimismo, los pedidos de *room services* van mucho más protegidos desde las cocinas, lo que ayuda a que no haya contaminación cruzada en los alimentos y darle la confianza al huésped que sus alimentos no corren peligro durante el recorrido desde la cocina hasta su habitación. Muchos de estos nuevos estándares quedarán para siempre en el servicio, o se volverá a lo anterior progresivamente.

Es decir, la disminución del personal por la pandemia, la realización total de las actividades y el proceso de recuperación económica y del sector que se ha visto afectado por otros elementos de orden social y político en Colombia, han ralentizado la incorporación de nuevo personal; además no se ha logrado cubrir todas las vacantes, dejando importantes vacíos en las estructuras operativas de las áreas funcionales de servicio de los hoteles que están trabajando por debajo del mínimo de la plantilla de personal, impactando así no solo en el cumplimiento de los estándares de lujo, calidad y servicio, sino también en el rendimiento y productividad del personal; en consecuencia, la motivación disminuida, la alta rotación y otros aspectos afectan considerablemente el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, el entorno cultural es una variable que puede afectar el servicio y la calidad que deben ofrecer los hoteles de lujo, porque cada país tiene su propia cultura. Lograr experiencias maravillosas no solo depende de los estándares establecidos por la cadena, también depende de las personas que brindan el servicio, de su trato con los clientes, de sus actitudes, de sus características que quedan en la memoria de los que atiende. Igualmente, se debe entender que cada huésped es único, con una cultura diferente, por lo que necesita que el servicio se acomode a él.

La capacitación y formación para el desarrollo de competencias técnicas y blandas en el personal operativo es importante en la consecución de estándares y la calidad que esperan los clientes, por eso para los empleados es relevante que las cadenas brinden las herramientas necesarias y así contar con lo que se requiere para dar lo mejor de sí mismos en el servicio. Tener constante capacitación o espacios de retroalimentación ayuda a estar en un continuo mejoramiento en los puntos débiles y seguir fortaleciendo lo que ya se está realizando bien. Las cadenas crean con frecuencias cursos cortos sobre diferentes temas que ayudan a enriquecer los conocimientos y las herramientas que usan los colaboradores para ofrecer lo mejor de cada uno y del servicio que se merece cada huésped que visita el hotel. Cabe destacar que cada marca de lujo maneja su propio enfoque, marcando la diferencia con la competencia, lo que también se debe inculcar en todo el personal cuando realiza su trabajo, es decir, de acuerdo a los estándares ya establecidos por la empresa.

En la actualidad, todavía cubre un trabajador varios roles, lo que le impide tener el tiempo para capacitarse y tener las bases suficientes para ofrecer la calidad y el servicio que los huéspedes están esperando; esto puede provocar molestias y dejar una mala impresión en los clientes. Es fundamental darle solución a estos temas para que el cliente siga creyendo en la promesa de calidad y servicio que las cadenas ofrecen.

Otra variable que afecta los estándares que estipulan las cadenas es el idioma. Cuando las cadenas internacionales de hoteles llegan a una localidad captan personal que maneje más de un idioma, pero no siempre se encuentran personas capacitadas en un segundo idioma; lo que remedian trayendo colaboradores que pertenecen a la cadena y que tienen la capacidad de cumplir con ese estándar. Es sumamente importante y necesario, para el cumplimiento del estándar en los hoteles de lujo, que las personas que trabajan recibiendo y atendiendo al cliente hablen inglés fluidamente, que se comuniquen sin ningún problema, entendiendo lo que el cliente quiere; de esta forma, no se le incomoda y no se le daña la experiencia al cliente.

Concerniente a los procesos legales que cada país exige al hotel, entre registros y documentación que los gobiernos locales y nacionales establecen como requisitos para recibir huéspedes, en ocasiones pueden ser molestos para los huéspedes por el tiempo que se toma para el *check in* o el *check out*. Molestias que, a veces, no son fáciles de manejar, ya que algunos clientes creen que todos los procesos legales o de registro son iguales en todas partes del mundo y eso no es así. Para los empleados es complejo tener que seguir cumpliendo con un estándar que es muy genérico con todas las solicitudes adicionales según la ley del país. Solo se menciona en los manuales agilidad y habilidad para lograr cumplir con lo exigido y que el cliente no se sienta afectado por la espera que le genera mala experiencia.

En síntesis, existen variables que afectan directa o indirectamente los estándares de servicio y calidad en los hoteles de lujo de cadenas internacionales; es un reto para estas organizaciones lograr cumplir con lo que solicita la cadena desde el primer día. En este trabajo planificado, muchos hoteles consiguen el éxito otros no, por eso es importante entender los procesos de funcionamiento y las variables que llevan a cumplir con los objetivos que se plantean, para poder estar en capacidad de brindar a los huéspedes un producto de calidad que se ajuste a las expectativas que trae y espera cada cliente.

## Conclusiones y recomendaciones

Cumplir con los estándares de cadenas internacionales no es una tarea fácil, se requiere de un trabajo programático en el que se conjugan todas las áreas que tiene un hotel para llevar a cabo su tarea de implementar lo necesario y llegar a los objetivos planteados; como resultado, los clientes pueden tener experiencias inolvidables y de acuerdo a sus expectativas, a pesar de variables que afecten, eventualmente, el desarrollo regular de la organización. Esto es posible en diferentes culturas, la diversidad no impide el cumplimiento del estándar, sino, más bien, lo complementa al compartir actitudes o costumbres de cada persona, situación que puede generar experiencias para cumplir con las expectativas de los huéspedes.

También pueden observarse carencias, por ejemplo, en los idiomas que maneja el personal, lo que afectaría el estándar, ya que puede llegar a molestar al huésped. Frente a ello, se recomienda que las cadenas o los

hoteles cuenten con programas de aprendizaje de un segundo idioma o idioma adicional para su personal, con horarios flexibles y herramientas prácticas de acuerdo al área, de forma que no sea un curso demasiado largo y lo puedan incluir como un hábito de estudio. Precisamente, en estas cadenas de hoteles se producen capacitaciones constantemente sobre los valores que la marca desea transmitir a sus colaboradores como a sus huéspedes; los cursos de idiomas pueden incluirse en estos programas. Un segundo idioma, o un idioma más, sería parte de una capacitación completa; los trabajadores verían progreso en su hoja de vida, al contar con herramientas para dar un mejor servicio y brindar la calidad que el hotel de lujo promete a sus clientes.

En la misma línea de capacitación y formación del personal, además del idioma, se considera el desarrollo de competencias técnicas, como el manejo de software especializado en las actividades hoteleras, gestión de indicadores de calidad y servicio, etiqueta y protocolo, manejo de temas de atención al cliente y gastronomía tanto local como internacional. No menos importantes son las habilidades blandas, consideradas actualmente determinantes, entre ellas, empatía, amabilidad, gestión y manejo del estrés, tolerancia a la frustración, creatividad e innovación, proactividad, resolución de conflictos y adaptabilidad.

Por otra parte, es necesario referirse a los últimos años de pandemia por COVID-19 y cómo sus efectos en hotelería, sobre todo, en el servicio y la calidad, generaron inconvenientes difíciles de manejar, dadas las circunstancias de cada lugar y las exigencias particulares de acuerdo a los protocolos sanitarios. Es recomendable observar los estándares que generaron molestia o demoras en el servicio y calidad durante las diferentes etapas de la emergencia sanitaria, ya finalizada según la OMS; de acuerdo a la experiencia debe mantenerse lo que funcionó y corregirse lo innecesario sobre la base de estudios efectuados por las instituciones de los gobiernos locales. Un claro ejemplo son los registros previos que aligeran el *check in*, haciéndolo más rápido, más fácil para el cliente, quien debía entregar sus documentos al hotel y esperar después de horas de viaje; un procedimiento que tiene sus exigencias dependiendo del país y su normativa. Con la reactivación económica y las actividades turísticas, el proceso de captación y reincorporación del personal operativo en las diferentes áreas de los hoteles, en Colombia, es muy lento, se sigue operando con menos del mínimo requerido, con alta rotación de personal, menos personas cubriendo más turnos; en consecuencia, agotamiento por cumplir más horas de trabajo, poca disponibilidad y baja capacitación lo que afecta el cumplimiento de estándares en la calidad y el servicio.

Para culminar, de acuerdo a lo desarrollado es posible determinar que contar con los estándares de calidad y servicio es todo un reto, pero con las herramientas y adecuados procesos los hoteles de lujo de cadenas internacionales pueden lograr que todo el equipo de trabajo tenga el conocimiento para dar la mejor calidad y el mejor servicio a los clientes que lleguen al hotel sin importar de dónde vengan o qué idioma hablen o qué requisitos soliciten. Es lo que se evidencia en los hoteles de lujo que se evaluaron en Colombia; estas cadenas internacionales y cada uno de sus hoteles identifican las variables que deben tener en permanente trabajo, renovación y están atentos a las eventualidades en cada situación; lo contrario afectaría la calidad y el servicio.

## Conflicto de intereses

Los autores no tienen conflicto de intereses.

## Contribución de autoría

SVR: conceptualización, metodología, redacción, revisión, recolección de información, análisis de datos.

DJZ A: metodología, validación, curaduría de la información, revisión, supervisión.

## Referencias

- Acha, I. (2018). *¿Qué es lujo?* <https://www.ejeprime.com/blogs/palabra-de-consultor/que-es-el-lujo.html>
- Albrecht, K. y Zemke, R. (1999). *Gerencia del Servicio*. 3R Editores.
- ALNNews. (2018). *El arte irrumpe como elemento diferenciador para los hoteles*. <https://aerolatinnews.com/hoteles/el-arte-irrumpe-como-elemento-diferenciador-para-los-hoteles/>
- Ámbito.com. (2019). *Lujo y confort: las mejores 10 habitaciones de hoteles en el mundo*. <https://www.ambito.com/lujo-y-confort-las-mejores-10-habitaciones-hoteles-el-mundo-n5034455>
- Baz, J. (2018). *Cesar Ritz: el pionero de la hotelería de lujo moderna*. <https://hotelperunews.com/historias-de-hoteleros-cesar-ritz-el-pionero-de-la-hoteleria-de-lujo-moderna/>
- Bembibre, C. (2010). *Definición de Lujo*. <https://www.definicionabc.com/general/lujo.php>
- Catalonia. (2016). *Tipos de hoteles*. <https://www.cataloniahotels.com/es/blog/tipos-de-hoteles/>
- CESAE Business & Torisum School. (2019). *Gestión de calidad en el hotel*. <https://www.cesae.es/blog/gestion-de-calidad-en-el-hotel>
- Delgado, S. (2021). *La importancia de una buena atención al cliente en hoteles*. <https://www.hotelgest.com/consejos/la-importancia-de-una-buena-atencion-al-cliente-en-hoteles/>
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Ediciones Urano, S.A.
- EcuRed. (2019). *Servicio*. <https://www.ecured.cu/Servicio>
- Fawaz, Z. R. (2015). Lifestyle hotels: The emergence of a new creative class. *HVS Global Hospitality Report*. <https://www.hospitalitynet.org/file/152005607.pdf>
- Featherstone, M. (2015). Luxury, Consumer Culture and Sumptuary Dynamics. *Luxury, History, Culture, Consumption*, 1(1). <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2752/205118174X14066464962436>
- Gardey, A. y Pérez, J. (2012). *Definición de Variable*. Definicion.De. <https://definicion.de/variable/>
- Gestión Administrativa de la Calidad. (2011). *Definición de Estándares*. [https://gestionadministrativadelcalidad.files.wordpress.com/2011/10/definicion\\_estandares.pdf](https://gestionadministrativadelcalidad.files.wordpress.com/2011/10/definicion_estandares.pdf)
- González, F. (2018). *Calidad hotelera: lo que el cliente quiere y quiere pagar*. [https://www.hosteltur.com/134120\\_calidad-hotelera-lo-cliente-quiere-quiere-pagar.html](https://www.hosteltur.com/134120_calidad-hotelera-lo-cliente-quiere-quiere-pagar.html)
- González, J. (2014). *Los 4 significados del lujo (según kapferer) Parte I*. <https://thinkandsell.com/blog/los-4-significados-del-lujo-segun-kapferer-parte-i/>
- Ideas y Ahorro. (2022). *El lujo, ¿qué significa para ti?* <https://www.ideasyahorro.com/el-lujo-que-significa-para-ti/>
- International Hotel Consulting Services. (2020). *Calidad y Servicio Hotelero*. <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/calidad-y-servicio-hotelero/>
- Juran, M. y Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5.ª ed.). McGraw-Hill. <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>
- Kelley, C. (2018). Service Excellence from The Inside Out. *Cayuga, Hospitality Consultants*. <https://cayugahospitality.com/chuck-kelley/service-excellence-from-the-inside-out/>

- Meza, G., Zaldívar, M. y Fernández, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842016000200002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002)
- Morrero, M. (2016). *Glosario de terminos hoteleros, turisticos y relacionados*. <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación* (4.ª ed.). Ediciones de la U.
- Padma, P. y Ahn, J. (2019). Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431919301549?token=0B8686B79B2035AFEE2D62017F07BA207DBDD035B61C81FBC5F5D36C082DAB881D13AFC586EA2F3BC496ACE8AA6B383A>
- Pérez, L. (2020). *La oferta de valor del hotel y la importancia de la personalización de sus servicios*. *Hosteltur*. [https://www.hosteltur.com/comunidad/004291\\_la-oferta-de-valor-del-hotel-y-la-importancia-de-la-personalizacion-de-sus-servicios.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/004291_la-oferta-de-valor-del-hotel-y-la-importancia-de-la-personalizacion-de-sus-servicios.html)
- Pittaluga, A. (2018). *¿Cómo convertir la calidad de servicios en la filosofía de tu hotel?* *Hosteltur*. [https://www.hosteltur.com/comunidad/003047\\_como-convertir-la-calidad-de-servicios-en-la-filosofia-de-tu-hotel.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/003047_como-convertir-la-calidad-de-servicios-en-la-filosofia-de-tu-hotel.html)
- Prieto, J. (2010). *Gerencia del Servicio. La clave para gar todos*. Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española (RAE). (2018). *Diccionario de la lengua española* [versión electrónica]. <https://dle.rae.es/?id=NgmAPeF>
- Sánchez, J. (2019). *Servicio*. <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Schuetzendorf, F. (2019). The Art of Luxury in Hospitality. *Cayuga, Hospitality Consultants*. <https://cayugahospitality.com/frank-schuetzendorf/the-art-of-luxury-in-hospitality/>
- Sevilla, P. (2017). *Pirámide de Maslow*. <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Stiff, K. (2017). Getting it right: Satisfaction and the luxury mindset. *Potentialsquared*. <https://www.potential2.com/blogs/library/67391811-getting-it-right-customer-satisfaction-and-the-luxury-mindset>
- TecnoHotel. (2017). *Siete tendencias que marcarán a los hoteles de lujo en 2018*. <https://www.tecnohotelnews.com/2017/12/26/hoteles-lujo-2018/>
- Vargas, M. y Aldana, L. (2010). *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas* (2.ª ed.). ECOE Ediciones.
- Yang, W. y Mattila, A. (2015). Why do we buy luxury experiences? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-11-2014-0579/full/pdf?title=why-do-we-buy-luxury-experiences-measuring-value-perceptions-of-luxury-hospitality-services>

Sofía Valderrama Rincón

Universidad Externado de Colombia, Colombia.

Estudiante de la Maestría en Alta Dirección y Desarrollo en la Universidad Externado de Colombia. Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras. Experiencia en revisión de estándares de calidad, servicio al cliente para mejorar los procesos y en resolución de problemas con clientes para generar experiencias satisfactorias. ConciERGE en la cadena Hyatt en el Grand Hyatt de Bogotá.

sofia.valderrama@est.uexternado.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1337-3805>

Deivi Jesús Zurbarán Arias

Universidad Externado de Colombia, Colombia.

Doctor en Gerencia de la Caribbean International University. Antillas Neerlandesas, Curazao. Magister Scientiarum en Administración de Empresas, mención Gerencia. Ingeniero Mecánico. Docente investigador. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras en la Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. Consultor senior, conferencista, con 18 años de experiencia en cargos gerenciales en el sector servicios, logística, así como en el turístico y hotelero en gestión de proyectos de formación y capacitación, direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional. Manejo y diseño de operaciones (Supply Chain). Miembro de la Comunidad Latinoamericana de Coaching (CLC) y de la comunidad de innovación de Doing Global. Representante de la Academia Profesional de Coaching bajo la licencia de la International Association of Coaching (IAC) y de la Red de Competitividad, Políticas Públicas y Turismo (COPPTUR). Docente en pregrado y posgrados de la Universidad Externado de Colombia, Universidad de Carabobo, Venezuela, Universidad Arturo Michelena, Venezuela.

Autor correspondiente: [deivi.zurbaran@uexternado.edu.co](mailto:deivi.zurbaran@uexternado.edu.co)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6321-2217>